

ПРАВИЛА РАЗРАБОТКИ ПРОФИЛЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ СПЕЦИАЛИСТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

В настоящий момент разрыв между знаниями, получаемыми студентами в институте, и реальными знаниями и навыками, которые требуются в организации, по-прежнему велик. Это связано не только с уровнем образования, но и с проблемами в организациях. Редкий HR-специалист может сформулировать профиль профессиональных компетенций для той или иной должности. Именно спрос рождает предложение, именно организации должны формировать набор требуемых знаний и навыков, которыми должен обладать сотрудник при поступлении на работу.

Компетенция – интегральная характеристика (критерий), описывающая качество поведения человека в определенной деятельности. Как правило, это некая идеальная модель поведенческих проявлений, позволяющая ему достигать результата, быть эффективным в этом виде деятельности [1].

Понятно, что поведение человека в каждой ситуации определяется многими факторами: внутренними установками и мотивацией, навыками, пониманием технологии, знаниями и даже генетической предрасположенностью.

Профессиональные компетенции – это компетенции, характеризующие группу должностей.

Разработка профиля профессиональных компетенций очень трудоемкий процесс, который начинают с основных групп должностей. Стандартной модели компетенций не существует. В каждой организации для схожих должностей она может кардинально отличаться.

Возможен вариант, когда при составлении профиля компетенции, берутся за основу данные других компаний, но к этому нужно подходить обдуманно.

В разработку профиля компетенций должен быть привлечен HR специалист, линейные руководители и топ-менеджеры. Важно, чтобы каждый на своем уровне придерживал этап создания и активно участвовал [2].

При формировании профиля профессиональных компетенций важно привлекать сотрудников подразделений для уменьшения сопротивления внедрению. Это не обязательно делать на каждом этапе, но чем регулярнее это происходит, тем легче будет этап внедрения новой системы.

Этапы формирования профессиональных компетенций [2] следующие:

1. *План проекта.* Видение конечного результата, как организация сможет применить результат работы в дальнейшем. Сроки реализации. Важно определиться, с какой целью создается модель компетенции. В данном случае возможны два варианта:

– Через профиль компетенции в дальнейшем будет осуществляться вся система управления и развития персонала. Оценка уровня развития, а также процесс обучения будет происходить через модель профессиональных компетенций.

– Построение модели необходимо для приема большого количества персонала и необходимо для стандартизации методов отбора.

После того, как мы определились с целью проекта, необходимо убедить линейных менеджеров в его необходимости.

После этого необходимо определить время для реализации данного проекта. В среднем на формирование профиля профессиональных компетенций уходит 2–4 месяцев.

2. *Создание проектной команды.* Необходимо определить руководителя группы. Продумать, кого необходимо включить дополнительно, кто будет являться экспертом мнения. Какая литература будет использована.

3. *Проектирование модели компетенций: сбор и анализ информации.* На данном этапе важно обратить внимание на работу подразделений. Собрать все примеры стандартного поведения, которые являются успешными. На основании собранных данных сформулировать примеры стандартов поведения, которые в будущем будут приносить положительный результат.

Источниками информации служат сотрудники, руководители, коллеги, клиенты, партнеры, наставники, тренеры.

В качестве методов сбора информации можно использовать следующие:

- анализ работы подразделения;
- проведение фокус-групп;
- составление опросных листов, проведение опросов сотрудников подразделения;
- мозговой штурм проектной группы;
- рабочие группы с сотрудниками и руководителями.

4. *Определение уровней моделей компетенции.* На этом этапе необходимо составить матрицу приоритетов, что важно, что нет. Для проведения данной работы необходимо разделиться на несколько групп. Каждая группа индивидуально прорабатывает каждый пункт. Далее необходимо собраться и объединить результаты работы.

Важно помнить, что модель должна содержать ограниченное количество компетенций и уровней, чем их больше, тем больше возникает сложностей с внедрением и применением.

Нет точной рекомендации, сколько уровней оптимально. В моделях компетенций, внедренных в организациях, встречаются как трехступенчатые, так и модели, которые содержат семь ступеней. Чаще всего применяют четырехступенчатую модель. Далее необходимо определить значения для каждого уровня развития, прописать эталон.

5. *Формирование профилей компетенций под конкретные должности.* На этом этапе задача заключается в том, чтобы проверить соответствие компетенций ролям. Это должен сделать непосредственный руководитель подразделения. Если ему все понятно, то систему можно внедрять. Если нет, необходимо доработать совместно с HR-отделом.

После разработки компетенций необходимо провести первый эпизод оценки с их использованием и показать эффективность внедрения. Этим самым решается задача «пропаганды» новшеств и снятие сопротивления у части сомневающихся [3]. Внедрение изменений на регулярной основе, закрепление модели компетенций на уровне регулярного менеджмента.

Список использованной литературы

1. **Фундаментальные** исследования [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=40183>. – Дата доступа : 30.09.2020.

2. **Володина, Н.** Модель компетенций – это не сложно / Н. Володина // Hr-Portal [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://hr-portal.ru/article/model-kompetenciyy-eto-ne-slozhno>. – Дата доступа : 30.09.2020.

3. **Лаборатория** деловых игр. Компетенции персонала – виды и примеры компетенций, разработка и внедрение [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://games4business.ru/articles/kompetencii-personala>. – Дата доступа : 30.09.2020.